



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Leg i organisationer - en ny social teknologi

Thorsted, Ann Charlotte

Published in:
Ledelseidag.dk

Publication date:
2012

Document Version
Tidlig version også kaldet pre-print

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):
Thorsted, A. C. (2012). Leg i organisationer - en ny social teknologi. *Ledelseidag.dk*, (1).

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Artikler

Søg i år og måned

2010

2012

Søg i artikelbasen

Ledelseidag.dk nr. 1, januar 2012

Indholdsfortegnelse

Leg i organisationer - en ny social teknologi

En ny erhvervs-ph.d. – "Den Legende Organisation" - skrevet af Ann Charlotte Thorsted og skabt i samarbejde med LEGO-koncernen og Aarhus Universitet – lægger op til fornyede overvejelser om mere leg i organisationer. Hovedbudskabet i afhandlingen er, at leg er et fundamentalt element for forløsnings af individuelle og kollektive potentialer og det dybfølte engagement og dermed et væsentligt afsæt for løsningen af organisatoriske udfordringer som innovation, læring, kommunikation og en stærk fælles identitet. Denne artikel er den tredje skrevet til Ledelse i Dag med afsæt i det treårige forskningsprojekt.

Af Ann Charlotte Thorsted, ph.d., erhvervsforsker

Konsekvenserne af den eksplosive teknologiske udvikling og en langt mere integreret verden har igennem de sidste årtier kunnet spores i det organisatoriske paradigmeskifte, der finder sted lige nu. Det afspejler sig i et presserende behov for at finde hen til nye måder at se, lede og styre organisationer på, idet vi har måttet erkende, at det ikke er muligt rationelt at tænke os frem til morgendagens udfordringer eller intellektuelt konstruere os frem til alle løsninger. Den samfundsmæssige udvikling kalder derfor på nye mentale modeller, samarbejdsformer, lederstile og en anden etisk forholde, som kan bringe os i stand til at møde fremtidens udfordringer.

Social teknologi

En af de organisationsteoretikere, der har været særlig toneangivende i diskussionen i Danmark er den amerikanske forsker C. O. Scharmer fra MIT. Ifølge Scharmer er vi nødt til at bringe en langt mere intuitiv og sansende fornemmelse i spil, når vi taler transformativ forandringer (Scharmer, 2008). Scharmer lægger derfor op til en ny social teknologi i form af *U-teorien*, som kan åbne op for nye måder at forstå og skabe udvikling på. Denne artikel vil introducere leg som en anden form for social teknologi.

Når jeg leger med folk i organisationer, oplever jeg ofte, at der på et tidspunkt sker et tydeligt skifte i hele atmosfæren i rummet og de indbyrdes relationelle forhold. Hvis jeg efterfølgende skal forklare eksempelvis medierne, hvad vi gjorde og hvad der skete i legen, kommer det let til at fremstå banalt og upræcist eller for komplekst. Ikke fordi jeg ikke er i stand til at beskrive, hvad der fysisk foregik i rummet, men ganske enkelt fordi det væsentligste i legen ofte er usynligt for det blotte øje. Når vi oplever forandringsmæssige skred i organisationer som i legen, mangler vi i dag et fælles sprog for de indre sociale processer, der foregår.

Jeg er derfor enig med Scharmer, der siger, at vi har brug for en ny social grammatik, et andet organisatorisk sprog, der kan sætte os i stand til at formidle de nye mentale modeller og praksisser ud. Dvs. videregive viden om og hjælpe os med at navigere i et nyt socialt felt med nye sociale teknologier, som ikke blot er en bestemt metode, teknik eller værktøj, som vi intellektuelt kan forstå og beskrive, som den danske innovationsforsker Lotte Darsø definerer begrebet (Darsø, 2011). Men derimod social teknologi i en mere bred og abstrakt forstand, hvor det handler om et bevidsthedsskifte, en anden måde at være til stede i livet på (legende), som man bærer med sig ind på arbejdspladsen. Scharmer skriver i sin indledning til bogen "Fortællinger fra U'et", som jeg selv er medforfatter til,

"... en social teknik er aldrig blot en mekanisme, som vi blindt følger... sociale teknikker kræver en indre, og for omverdenen mindre synlig proces..." (Scharmer, 2010).

Når jeg taler om leg i organisation lægger jeg derfor ikke op til leg som en bestemt metode eller aktivitet, men en ny social teknologi, der foregår på både et ydre som indre plan.

Forløse og løse

Betingelsen for, at organisatoriske transformationer, som den LEGO har oplevet de seneste år, lykkes på langt sigt, er, at organisationen er i stand til at navigere på begge niveauer – det synlige og det usynlige sociale felt. Dvs. ikke kun har fokus på det *løsende* – de synlige lag – som eksempelvis "work-harder"-strategier retter sig imod, og hvor man bruger performancesystemer og diverse kontrolforanstaltninger til at trimme og aflæse organisationen med. Mindst lige så væsentligt er organisationers evne til at *forløse* den enkeltes og grupper potentialer

Gratis nyhedsbrev

Bliv opdateret med de nyeste artikler fra Ledelseidag.dk i 10 årlige nyhedsbreve.

Tilmeld dig her

Få fuld adgang til Ledelseidag.dk

Som medlem af Lederne har du ubegrænset adgang med dit personlige log-in til Lederne's hjemmesider. Ikke-medlemmer og virksomheder har mulighed for at tegne abonnement.

Log ind

Tegn abonnement

gennem anvendelse af nye sociale teknologier som leg. Dvs. skabe den fornødne indrestyrede parathed, der afspejler sig i det dybfølte engagement eller begejstringen for det, vi foretager os. At få vores indre barn til at blomstre og dermed etablere afsættet for "work-smarter". Som den danske professor i nationaløkonomi Niels Westergård-Nielsen forklarer det, kan vi enten arbejde *mere* eller arbejde *smartere*. I det sidste tilfælde handler det om at få bedre uddannede og innovative medarbejdere, der kan hjælpe med at generere nye og hurtigere måder at fremstille produkter eller yde services på, jf. Niels Westergård-Nielsen. Jeg vil tilføje, at innovation og Danmarks overlevelse ikke alene er et spørgsmål om rette kompetencer, det er også at kunne tilbyde de rette vækstbetingelser – det forløsende – for at få kreativiteten og det enkelte menneske til at blomstre.

Klassisk management contra leg

Men vi ved godt, at det handler om at motivere vores medarbejdere, er der sikkert nogen, der nu tænker. Problemet er bare, har min undersøgelse vist, at medarbejdere ofte føler sig manipuleret, psykologiseret eller personligt kompromitteret i de traditionelle management-tiltag. Ganske ofte havde lederne i LEGO i de mange selvudviklingsforløb, som de havde deltaget i gennem årene, følt sig reduceret til et middel for en overordnet organisatorisk strategi, som arbejdslivsforskeren Kirsten Bovbjerg også har erfaret det (Bovbjerg, 2007). Kirsten Bovbjerg siger direkte, at motivationen for at tilbyde diverse selvudviklingsforløb oftest er motiveret af en udnyttelse af arbejdsstyrken set som en ressource og ikke som udtryk for et særligt humanistisk menneskesyn.

Derfor blev det interessant, når deltagerne i min undersøgelse beskrev det, de oplevede i legen, som noget, der var mere vedkommende og naturligt end det, de var vant til fra andre traditionelle management-tiltag. For eksempel siger en af dem:

"Når man leger, viser man faktisk ret meget, hvem man er. Så det er noget andet end i sidste uge, hvor jeg sad med en coach og lavede alt muligt andet for at nå frem til lidt det samme... Det andet er sådan en mere negativ tilgang til det, hvor det her (legen) er mere en positiv tilgang ...".

Deltagerne oplevede altså legen som mere positiv. Den gav dem en ny indsigt i, hvordan de så sig selv og de andre i gruppen, hvilket førte til en større anerkendelse af kollegaen som menneske og ikke kun som en faglig kompetence. Af samme årsag kunne jeg spore, at deres indbyrdes måde at samtale på – deres sprog – begyndte at afspejle den anden form for samhørighed. Der kom en anden bevidsthed i spil, hvor det ikke kun handlede om egne behov, men om kollektivets. Deres refleksioner fik en anden dybde. De blev mere vovede og fantasifulde. Legen understøttede således løsningen af de daglige arbejdsopgaver i form af mere kreativitet, bedre samarbejde, bedre kommunikation, men for nogle af deltagerne betød det også et personligt udviklingsspring, en anden bevidsthed om egen indflydelse på arbejdsdagen, hvilket helt konkret kunne aflæses på eksempelvis et dalende sygefravær og en anden arbejdsglæde.

Forbud mod leg

Hvorfor er det så sådan, at leg opfattes som en modsætning til arbejde? Hvorfor er det i de fleste organisationer ikke velset, at voksne leger i arbejdstiden? Lad os et kort øjeblik vende blikket mod historien. I Danmark finder vi faktisk en lang periode fra 1629 til 1845, hvor det ligefrem var forbudt for voksne at lege. Et forbud, der blev udstedt af den danske konge til sikring af feudalherrernes kontrol over folket og arbejdsstyrken. Legens vilkår i arbejdslivet blev ikke bedre under industrialiseringen, der med dens effektiviseringslogik og maskinbureaukrati tog over, hvor kongens forbud slap. Leg var og er for mange fortsat knyttet til noget børn gør, men ikke seriøst professionelle voksne. Der er med andre ord god grund til, at arbejde og leg for de fleste i dag fremstår som hinandens modsætninger, selvom vi gennem de seneste år kan spore en større interesse for leg i organisationer (Åkerstrøm Andersen, 2008). Men det er tid til at gøre op med den tendens. Det er på tide, at vi tager legen alvorligt, viser den seneste forskning (Mainemelis & Ronson, 2006; Kolb, 2010; Sandelands, 2010; Statler, 2009), fordi legen er så grundlæggende for et sundt og udviklende arbejdsmiljø og Danmarks rolle i den globale konkurrence.

Hvad skal vi lege?

Men hvad skal vi så lege? Skal vi til at kravle rundt på gulvet og latterliggøre os selv? Nej, selvfølgelig skal vi ikke det. Legen skal foregå på den voksnes præmisser og med afsæt i og respekt for den kontekst, vi befinder os i – nemlig en organisation. Der er derfor ikke tale om leg for børn, men *voksenleg* (Thorsted, 2011), som kan foregå alene bag computeren eller ved at bruge storytelling, rollespil, LEGO-klodser, maleri osv. i en processammenhæng. Vi skal udfordre os selv i de daglige rutiner og få legen integreret langt mere, end vi gør det i dag. Det afgørende er at forstå, at når vi taler om leg, taler vi ikke om en bestemt aktivitet, et bestemt legeredskab eller en bestemt framing af en proces leg/læring eksempelvis. Men derimod om en ny social teknologi, et nyt organisatorisk sprog, et andet mindset og en særlig værens tilstand, som vi befinder os i, når vi gribes af legen og føler den særlige eufori, glæde, energi, dybe alvor etc., legen skaber.

Hvad er leg?

Jeg gentager det endnu en gang, *leg er ikke knyttet til en bestemt aktivitet eller et bestemt stykke legetøj*. Det er her, jeg har erfaret, at mange ofte tager fejl. Når jeg for eksempel tager min næsten daglige ridetur i skoven, så føler jeg i høj grad, at jeg træder ind i legens univers, en anden tid, et andet rum, hvor jeg glemmer alt andet omkring mig. Hvis jeg en enkelt gang imellem får lokket min mand med på hesteryg, så

er det på ingen måde leg for ham, men hårdt arbejde bare at holde sig fast på hesten, hvilket bliver det altoverskyggende mål for hans ridetur. Men hvis ikke vi kan definere og adskille leg/arbejde gennem bestemte aktiviteter, hvad er leg så?

Leg er først og fremmest en universel menneskelig handling, som hjælper os med at møde verden og finde os selv. Det er i legens særlige rum adskilt fra virkeligheden, at vi som børn udvikler os, socialiseres og lærer. Herefter går det støt ned af bakke, og i voksentilværelsen levnes legen ringe kår. Nu er vi blevet til seriøst arbejdende voksne, der har udviklet os til formålsstyrede og rationelt tænkende væsener uden plads til uforudsigelighed. Faktisk navigerer vi nu langt dårligere i de ikke forudsigelige og ukontrollerbare situationer, som kreativiteten og i sidste instans innovationen udspringer af, sammenlignet med tidligere (Tanggaard, 2008).

Men det er ikke kun i forhold til innovationen og den globale konkurrence, at mange organisationer kan få gavn af legen. Ikke alene slår vi det kreative ihjel med for megen rationalitet, men vi skaber også ringere betingelser for trivslen på arbejdspladser. Ved en for stærk fokusering på det produktive, det målbare og kontrollerbare er vi blevet til en hær af professionelle aktører, små hamstere i trædehjulet, der løber stærkt for at leve op til systemets krav. Først når livets skyggesider viser sig i form af eksempelvis alvorlig sygdom, er vi klar over, at vi har mistet kontakten til livet selv. Legen kan genetablere den kontakt. Leg handler, uanset om vi leger alene eller sammen med andre, om at være fuldt til stede i livet. Den kan give hverdagen fornyet energi og fylde i kraft af et nødvendigt frirum. Den kan føre os ind i en tilstand af flow (Csikszentmihalyi, 1991) og dermed få arbejdet til at føles så let som en leg, selvom flowbegrebet langt fra er en fyldestgørende beskrivelse af legen. Den kan sætte vores handlinger og vores selvforståelse i et andet perspektiv. Jvf. den amerikanske psykologi-professor Lloyd Sandelands (Sandelands, 2010) er legen menneskets dybeste kraft og indgangen til vores måde at være sammen med andre mennesker på. Legen er en bekræftelse på den menneskelige eksistens og fællesskabet, siger han. Når vi leger, åbnes der op for en særlig værensfølelse, hvor vi bare ER – vi lever.

Leg som forløsning

Når jeg i min undersøgelse bad folk beskrive, hvordan de oplevede leg, beskrev langt de fleste leg som noget, der er sjovt. Sjovt set i et psykologisk perspektiv som en særlig grundstemning af velbehag eller boblende følelse i maven. Men i kraft af min forskning er det blevet tydeligt, at leg ikke kun er udtryk for en mere overfladisk følelsesudløsning som den, vi oplever, når vi griner af en joke, eller oplever som en særlig spænding, når vi udfordrer hinanden i et spil bordtennis i frokostpausen.

Blandt deltagerne i undersøgelsen, der strakte sig over godt 3 år, hvor jeg blandt andet legede med en gruppe af ledere og specialister, blev det klart, at legen også kan ramme os på et mere eksistentielt plan. At den glæde, vi oplever i legen, kan være udtryk for en personlig forløsning. Vi er lykkes med noget og føler en stærkt meningsfuldhed med det, vi foretager os i det eksakte øjeblik. Vi er totalt opslugte af nuet og udnytter vores potentialer maksimalt. Alle vores sanser er åbne, og vi bevæger os frit svævende i et *frirum*, et *socialt rum*, et *eksistentielt rum* eller et *transformerende rum* (Thorsted, 2011), som jeg beskriver det i afhandlingen.

Selvom det at glædes over noget ligger som et dybfølt behov i os alle, så har vi en tendens til at glemme det i hverdagen. I vores fortravlede og hektiske hverdag har vi en tendens til at overse de fundamentale grundforhold i livet, som ligger lige foran os. De bliver til selvfølgeligheder, vi ikke længere anerkender. Derfor er det ikke alene relevant at tale om leg i organisationer som en måde at løse organisatoriske udfordringer på, men legen har også en afgørende indvirkning på frigørelsen af det individuelle og kollektive potentiale, som bidrager til et mere righoldigt arbejdsliv gennem den glæde, følelse af frihed og nødvendige udfordring, legen kan være med til at skabe.

Personorienteret professionalisme

Når vi leger, opsluges vi af noget, der er større end os selv. Vi sættes i kontakt med et livsfænomen, hvor vi ikke bare er *forbrugere* af verden, men også *bidragere* til verden. Her handler det ikke længere kun om mig og mit eget projekt, men om et fælles og mere universelt anliggende. Da den amerikanske innovationsguru John Kao var i Danmark i juni måned, anbefalede han Danmark at søge innovationen ud fra et idealistisk afsæt, hvor vi spørger os selv, hvad vi kan gøre for at verden bliver et bedre sted at leve (Focus Denmark, 2011). Legen kan hjælpe os med at åbne op for denne type af spørgsmål, fordi vi i kraft af legen bliver selvforglemmende og i stand til at række ud over os selv. I legen ser vi kollegaen som en god legekammerat, hvor vi ikke kun er sammen i et *praksisfællesskab* (Wenger, 2008), men også et *legefællesskab* (Thorsted, 2011) baseret på en anden solidaritetsfølelse. I kraft af den forbundethed, det tillidsrum, legen skaber, tør vi sætte os selv på spil og møder til gengæld en anden opmærksomhed fra den/de andre. På den måde åbner legen op for en *personorienteret professionalisme* (Martinsen, 2006), som kan hjælpe os igennem transformationer. Vi begynder at se de andre, situationen eller verden ikke alene med den professionelle vurderende og skolede øje, men også med et medmenneskeligt, modtagende og udforskende øje. Vi åbner hermed op for en anden sanselig og intuitiv kilde, som er den Scharmer også taler om.

Netop den erfaring gjorde, at deltagerne i LEGO begyndte at se sig selv og deres eget arbejdsliv i et andet perspektiv. Legen fik en eksistentiel betydning, idet de legende blev til mere og andet end de var før, de trådte ind i legen, som den tyske filosof Hans-Georg Gadamer udtrykker

det (Gadamer, 1960).

Hvordan kommer vi i gang med at lege?

Som artiklen beskrev indledningsvist, så er der forskellige grunde til, at leg i voksenlivet og i særdeleshed organisatorisk sammenhæng ikke er så udbredt. Der ligger derfor en opgave i at få formidlet budskabet om leg som et væsentligt livsfænomen for voksne og ikke blot en barnlig aktivitet ud i organisationer, hvilket jeg håber, at min afhandling kan bidrage til. Dernæst gælder det om at få legen sat i spil i organisationen. En første pejling på, hvad man konkret kan gøre og tage bestik af, kunne være følgende:

1. Som ledelse gøre sig tanker om den rolle, man ønsker, legen skal spille i den overordnede strategi og få tydeliggjort holdningen hertil, så man som ansat reelt føler en anerkendelse af legens betydning og legaliseringen heraf.
2. Afsætte tid til leg, som ikke altid har et klart foruddefineret mål og dermed understøtte udviklingen af et innovativt miljø.
3. Inddrage leg i processammenhæng, som vi allerede ser praktiseret i en række organisationer i dag. Her anvender jeg selv en legemodell, som jeg har udviklet, hvilket vil blive for omfattende at uddybe i indeværende artikel.
4. Tag fat i de daglige rutiner som eksempelvis møder og udfordrer jer selv på, om det ikke kan gøres mere legende.
5. Sidste trin er de kriterier der er gældende for, at vi overhovedet kan få en planlagt leg i gang – der sker selvfølgelig også spontane og ikke planlagte lege i organisationen. Jeg taler derfor om Legens ABF. Hvor A betyder, at vi tager den alvorligt og *anerkender* den, som jeg har beskrevet det her i artiklen. B, at vi giver os *betingelsesløst* hen hertil. Det fordrer selvfølgelig, at vi introduceres omhyggeligt til processen og/eller den konkrete leg, hvilket ligger indbygget i min legemodell. Spørgsmål som "hvorfors vi leger" og "hvad vi håber at opnå hermed", skal ligge klart fra start af, så vi ikke ender som gidsler i en ny managementproces (Åkerstrøm Andersen, 2008). Det betyder ikke, at vi ikke bevæger os ind i mulighedernes felt, som de nye ideer, forståelser mv. skal udspringe af, men at der er en klar forventningsafstemning og rammesætning af leg i processammenhæng. Sidst men ikke mindst fordrer det, for at legen griber os, at den baserer sig på *frivillighed*, som er F'et i legens ABF. Vi kan ikke tvinge noget menneske til at lege, men vi kan forholde os hertil på forhånd.

Afsluttende kommentarer

Leg er, som jeg har beskrevet det i denne artikel en ny social teknologi til understøttelse af det paradigmeskifte, vi ser organisationer befinde sig i netop nu. En social teknologi der lægger op til nye mentale modeller, nye sociale forståelser og nye måder at arbejde og samarbejde på, hvor legen kan spille en central rolle. Ved at inddrage leg mere i hverdagen i organisationer kan vi understøtte innovation, kommunikation, læring og samarbejde. Dvs. legen kan være med til at løse en række af de organisatoriske udfordringer, organisationer står over for i dag.

Men lige så afgørende er legens eksistentielle betydning og forløsende kraft, hvor den hjælper den enkelte med at udnytte sine potentialer maksimalt og mediere en anden meningsfuldhed ind i arbejdslivet og dermed danne afsættet for en større arbejdsglæde på en naturlig og ikke personlig kompromitterende måde.

Denne artikel er ikke skrevet som et forsøg på at romantisere legen, men afspejler resultatet af 3 års forskning i LEGO, hvor legen viste sig som en positiv mediator for organisatoriske processer. Det er dog vigtigt at understrege, at leg på den ene side er lige til, fordi den er naturlig for os alle, men i praksis kan være mere kompleks at inddrage planlagt, fordi den samtidig indeholder et paradoks, som der ikke er plads til at udfolde i denne artikel. Det er derfor væsentlig, at man som organisation har forholdt sig til, hvad det er for et fænomen, man har med at gøre, før man kaster sig ud i at gøre organisationen mere legende.

En ambition for fremtiden kunne være, at flere virksomheder og forskere går sammen om at videreudvikle mere viden og flere praksisser på feltet og/eller retter blikket mod specifikke områder som leg/kommunikation, leg/innovation og leg/arbejds miljø eksempelvis.

Litteratur:

Bovbjerg, K. (2007). I evig optimering: læring og menneskesyn i det nye arbejdsliv. *Vartovbogen (2007-2008)*, 83-92.

Csikszentmihalyi, M. (1991). *Flow: optimaloplevelsens psykologi*. Kbh: Munksgaard.

Darsø, L. (2011). *Innovations pædagogik. Kunsten at fremelske innovationskompetence*. Samfundslitteratur.

Gadamer, H.-G. (2007 (1960)). *Sandhed og metode: grundtræk af en filosofisk hermeneutik*. Århus: Systime.

Kolb, A., & Kolb, D. (2010). Learning to play, playing to learn. *Journal of Organizational Change Management*.

Mainemelis, C., & Ronson, S. (2006). Ideas are born in fields of play: Towards a Theory of Play and Creativity in Organizational settings. *Research in Organizational Behavior*, 27, 81-131.

Martinsen, K. (2006). *Øjet og kaldet*. Munksgaard.

Ministry of Foreign Affairs of Denmark. (October 2011). *Focus Denmark. The Regular Business and Investment review.*

Sandelands, L. (2010). The Play of Change. *Journal of Organizational Change Management*, 23.

Scharmer, C. O. (2010). Forord. I: Belling & Gerstrøm (red.). *Fortællinger fra U'et. Teori U omsat i liv, læring og lederskab*. Dansk psykologisk Forlag.

Scharmer, C. O. (2008). *Teori-U: lederskab der åbner fremtiden mod en ny social teknologi – presencing*. Hinnerup: Ankershus.

Statler, M., Roos, J., & Victor, B. (2009). Ain't Misbehavin': Takin Play Seriously in Organizations. *Journal of Change Management*, 9 (1).

Thorsted, A.-C. (2011). *Den Legende Organisation – et fænomenologisk aktionsforskningsstudie i LEGO*. Danmarks Pædagogiske Universitetsskole, Aarhus Universitet.

Åkerstrøm Andersen, N. (2008). *Legende magt*. Kbh.: Hans Reitzel.

Andre kilder:

Augustus nr. 2 september 2011. "Vi skal være meget bekymrede for fremtiden". Interview med professor Niels Westergård-Nielsen.



Ann Charlotte Thorsted afsluttede tidligere på året sin treårige erhvervs-ph.d hos LEGO, hvor hun har undersøgt, hvilken rolle legen kan spille i en organisation. Projektet er tilknyttet DPU, Aarhus Universitet. Ann Charlotte Thorsted har blandt andet en master fra Syddansk Universitet i Børne- og ungdomskultur, æstetiske læreprocesser og multimedier. Inspirationen til forskningsprojektet er blandt andet udløst af hendes erfaringer fra 10 års tæt samarbejde med professionelle kunstnere i relation til hendes eget kunstgalleri, ann.charlotte.thorsted@lego.com